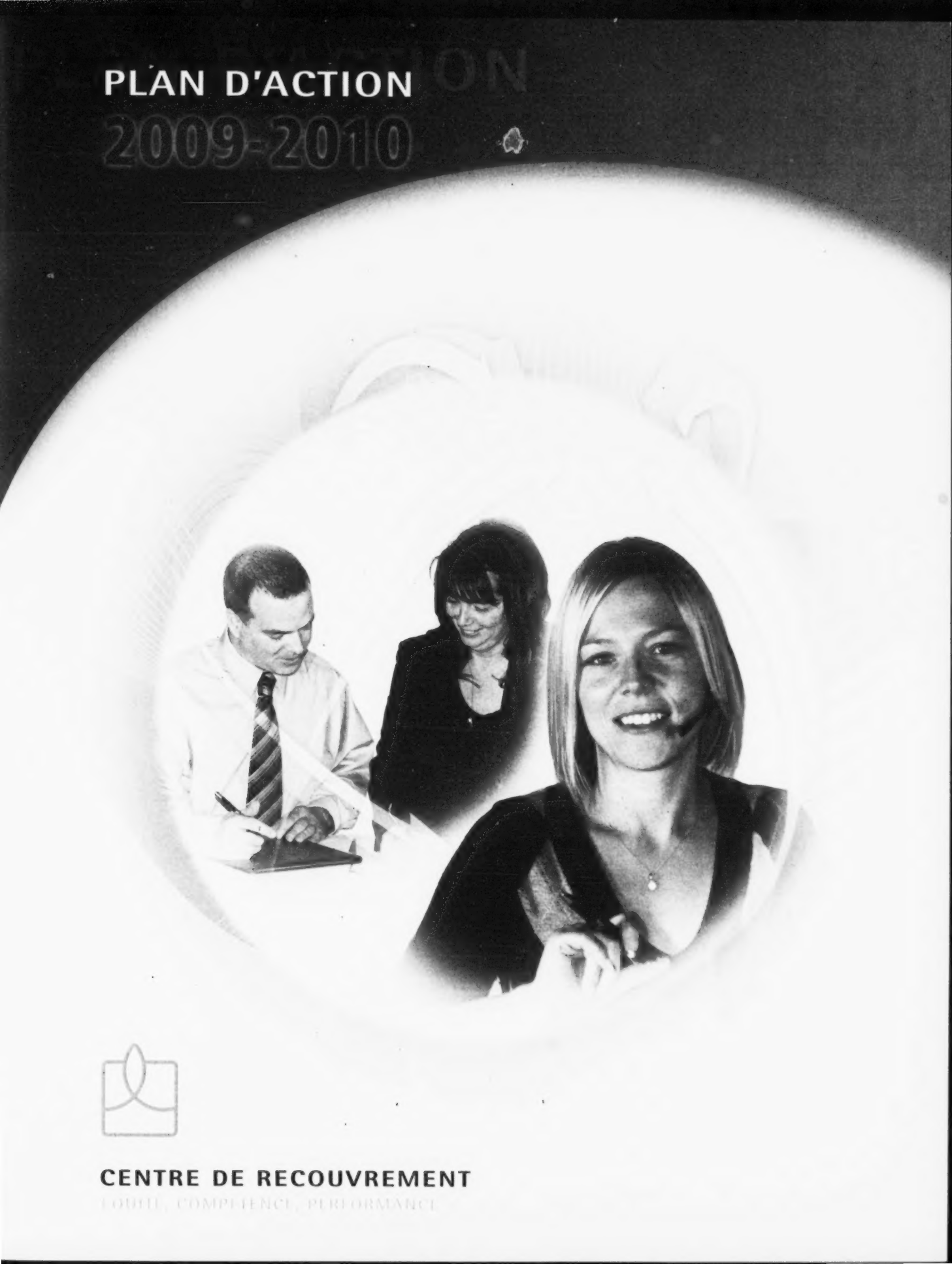
PLAN D'ACTION 2009-2010

CENTRE DE RECOUVREMENT

ÉQUITÉ, COMPÉTENCE, PERFORMANCE

Québec

PLAN D'ACTION 2009-2010



CENTRE DE RECOUVREMENT

EQUITÉ, COMPÉTENCE, PERFORMANCE

RÉDACTION

Centre de recouvrement
425, rue du Pont, 2e étage
Québec (Québec) G1K 9K5

ÉDITION

Direction des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Ce plan d'action annuel peut être consulté sur le site Internet du Ministère : **www.mess.gouv.qc.ca/centre-de-recouvrement**.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives Canada, 2009
ISSN (imprimé) : 1910-4863
ISSN (PDF) : 1913-6099

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009
ISBN (imprimé) : 978-2-550-56775-2
ISBN (PDF) : 978-2-550-56776-9

© Gouvernement du Québec

Intérieur imprimé sur du papier 100 % postconsommation, certifié Écologo, procédé sans chlore, certifié FSC recyclé et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

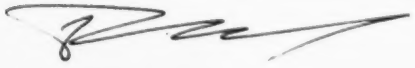
MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Je vous présente, avec beaucoup de fierté, le Plan d'action 2009-2010 du Centre de recouvrement du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il s'agit de notre premier plan d'action depuis l'adoption de la nouvelle Convention de performance et d'imputabilité en 2009. C'est l'occasion de revoir nos engagements publics à la lumière de l'évolution de nos responsabilités ainsi que des ressources et des moyens dont nous disposons pour remplir notre mission.

Ce plan d'action décrit nos objectifs et nos cibles annuels à l'égard des indicateurs de performance de la Convention de performance et d'imputabilité, mais également en fonction des objectifs que nous nous sommes fixés dans le Plan de développement triennal 2008-2011. Ces objectifs sont présentés selon nos trois grandes orientations stratégiques, qui nous permettront de relever les défis de la performance, de la gestion des ressources humaines et du développement d'un partenariat d'affaires en matière de recouvrement.

Nous visons à devenir un Centre de recouvrement performant et innovateur, reconnu dans son domaine comme chef de file. Cette vision se concrétise par les priorités d'action de notre plan d'action annuel, qui sont connues et partagées par l'ensemble de notre personnel. Ainsi, appuyé par un personnel informé, compétent et mobilisé, je suis persuadé qu'ensemble nous serons à la hauteur des visées du Centre de recouvrement pour l'année 2009-2010.

Le directeur général,



Robert Ricard

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL 3

PRÉAMBULE 6

PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECOUVREMENT 8

Mission 8
Vision 8
Responsabilités 9
Produits et services 9
Ressources humaines 11
Ressources financières 11
Organigramme du Centre de recouvrement 12

ORIENTATIONS ET OBJECTIFS 2009-2010 13

Orientation 1 - Soutenir et accroître l'efficience de l'organisation et la qualité des services 14
Orientation 2 - Disposer d'un personnel compétent, mobilisé et performant et en nombre suffisant 17
Orientation 3 - Favoriser le développement d'un réseautage et d'un partenariat d'affaires en matière de recouvrement des créances gouvernementales 18

FACTEURS DE CONTINGENCE 19

ANNEXE 1 – SOMMAIRE DES OBJECTIFS 2009-2010 20

ANNEXE 2 – DESCRIPTION DES INDICATEURS DE LA CONVENTION DE PERFORMANCE ET D'IMPUTABILITÉ 22

ANNEXE 3 – GLOSSAIRE 23

ANNEXE 4 – PLAN DE DÉVELOPPEMENT TRIENNAL 2008-2011 24

PRÉAMBULE

Le Plan d'action 2009-2010 du Centre de recouvrement a été préparé selon les nouveaux indicateurs de la Convention de performance et d'imputabilité et avec le souci de diffuser de l'information d'intérêt public, dans l'esprit de la modernisation de l'État et de la Loi sur l'administration publique. Le Centre a aussi tenu compte de l'évolution du Ministère, notamment de la convergence des services de solidarité sociale et des services d'emploi au sein d'Emploi-Québec, qui devient ainsi le principal client du Centre. Depuis 2007, le Centre recouvre également les sommes versées en trop relativement à l'application de la Loi sur l'assurance parentale. Ainsi, la Direction générale adjointe du Régime québécois d'assurance parentale, responsable de l'administration du régime, est également cliente du Centre. Il demeure que ces deux unités sont responsables de déterminer et de produire les réclamations pour les sommes versées en trop dans le cadre des programmes et des mesures qu'elles administrent.

Notre gestion des créances a aussi beaucoup évolué. Elle s'est progressivement centralisée et informatisée depuis la première convention de performance et d'imputabilité, en 2001. Les encaissements provenaient alors en grande partie du recouvrement effectué par le personnel, et les indicateurs choisis visaient à mesurer la performance de ce type de recouvrement. Actuellement, grâce à l'évolution technologique, environ 65 % du recouvrement est automatisé. Le Centre privilégie donc des indicateurs qui mesurent l'ensemble du recouvrement, qu'il soit effectué par le personnel ou automatisé. Ses indicateurs sont plus globaux et mieux alignés sur sa mission et sur ses responsabilités.

À compter de 2009-2010, le Centre privilégie des objectifs et des cibles par clientèle et pour l'ensemble des comptes débiteurs placés sous sa responsabilité, plutôt que par type de créances, c'est-à-dire par programme ou mesure. Ce choix tient compte de l'expérience du Centre en matière de gestion par résultats et convient mieux à une reddition de comptes publique. Cette année, seuls les comptes débiteurs d'Emploi-Québec auront des objectifs et des cibles pour les indicateurs suivants : le taux de recouvrement global, le taux de variation des comptes débiteurs et le coût par dollar recouvré.

Rappelons que les indicateurs de performance que sont le taux de recouvrement global et le taux de variation des comptes débiteurs sont établis à partir de plusieurs variables et sont tributaires, notamment, de la facturation nette effectuée par Emploi-Québec, de la radiation nette et du recouvrement net. Les prévisions antérieures quant aux montants recouvrés par le personnel selon le type de créances sont donc considérées dans la détermination des cibles de résultat, et ce, pour l'ensemble des créances d'Emploi-Québec.

En ce qui a trait aux créances du Régime québécois d'assurance parentale, le Centre entend introduire des objectifs et des cibles en 2010-2011. Actuellement, le processus de recouvrement n'est appliqué que partiellement. Les modalités de radiation sont en cours d'approbation et les personnes débitrices ne font l'objet d'aucun recours judiciaire. Cependant, l'indicateur de qualité des services concernant les délais moyens pour parler à un représentant du Centre est appliqué à toutes les créances, y compris celles du Régime québécois d'assurance parentale. Il demeure que, pour la gestion de ces créances, ce sont les objectifs relatifs aux créances d'Emploi-Québec qui servent de référence.

PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECOUVREMENT

MISSION

Le Centre de recouvrement protège et recouvre les sommes dues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale afin d'assurer une gestion saine et équitable des fonds publics, et il contribue à l'évolution des services gouvernementaux en cette matière.

VISION

Le Centre vise à devenir un centre de recouvrement gouvernemental performant et innovateur, reconnu comme chef de file dans son domaine.

RESPONSABILITÉS

En vertu du titre III, chapitre II de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles, le Centre a la responsabilité de recouvrer les sommes versées en trop par Emploi-Québec dans l'administration de ses divers programmes et mesures. De plus, l'article 80 de la Loi sur l'assurance parentale confie au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale l'application de ladite loi. Par conséquent, la responsabilité du recouvrement des sommes versées en trop dans l'application de cette loi est également confiée au Centre de recouvrement. Il lui revient donc de recouvrer huit types de créances.

Il s'agit d'abord d'une aide financière de dernier recours versée :

> à des personnes, sans qu'elles y aient droit;

> à des personnes immigrantes qui ont fait l'objet d'un parrainage;

> à des créancières ou des créanciers alimentaires lorsqu'un défaut de paiement de la part de la personne débitrice est signalé.

Ces créances regroupent aussi les allocations, subventions ou montants versés en trop dans :

> l'administration des mesures et des programmes d'aide à l'emploi;

> l'administration du Programme alternative jeunesse (titre II, chapitre III);

> l'administration des programmes spécifiques (titre II, chapitre IV);

> l'application de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail;

> l'application de la Loi sur l'assurance parentale.

PRODUITS ET SERVICES

Les principaux produits et services du Centre de recouvrement sont présentés selon les trois sources d'encaissement suivantes.

RECOUVREMENT EFFECTUÉ PAR LE PERSONNEL

> Les ententes de remboursement négociées selon la capacité de payer de la personne débitrice;

> L'application de procédures judiciaires, nommément les saisies de salaires et d'avoir liquide, les hypothèques légales, les saisies de biens meubles et immeubles.

RECOUVREMENT AUTOMATISÉ PAR L'ENTREMISE D'EMPLOI-QUÉBEC OU D'AUTRES MINISTÈRES ET ORGANISMES

- Les retenues sur l'aide financière de dernier recours et sur les allocations et subventions découlant des mesures d'aide à l'emploi;
- Les retenues sur les remboursements d'impôt et de la taxe de vente du Québec effectuées par Revenu Québec;
- Le recouvrement de l'aide conditionnelle versée en attente du crédit d'impôt remboursable pour le soutien aux enfants en provenance de la Régie des rentes du Québec;
- Le recouvrement de l'aide conditionnelle, versée dans l'attente de la réalisation d'un droit, en provenance de la Régie des rentes du Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail ou la Société de l'assurance automobile du Québec.

RECOUVREMENT EFFECTUÉ PAR REVENU QUÉBEC

Le recouvrement est effectué par Revenu Québec dans l'application de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.R.Q., chapitre P-2.2), dans les dossiers où le Ministère est subrogé légalement dans les droits des créancières et des créanciers alimentaires.

AUTRES SERVICES OFFERTS PAR LE CENTRE

Le Centre offre également les autres services suivants :

- La localisation de certaines personnes débitrices
- La radiation des créances irrécouvrables
- Les opérations d'encaissement

RESSOURCES HUMAINES

Pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs en 2009-2010, le Centre dispose de 226,5 équivalents temps complet (ETC) ministériels, ce qui représente 10,8 millions de dollars de frais de rémunération. Ils sont répartis de la façon suivante :

Désignation des centres de responsabilité	ETC	M$
Bureau du directeur général	**7,0**	**0,5**
Direction du soutien à la performance et aux opérations	23,5	1,3
Direction des services de première ligne	**73,4**	**3,1**
Direction des services spécialisés :		
> Centre de services de Québec	34,6	1,7
> Centre de services de Montréal	21,1	1,0
> Centre de services de Longueuil	32,2	1,5
> Service des pensions alimentaires	18,8	0,9
> Bureau de la directrice	15,9	0,8
Total pour cette direction	122,6	5,9
Total du Centre	**226,5**	**10,8**

De plus, le Ministère dispose de 8 ETC prêtés par la Ville de Montréal[1], ce qui représente des frais de rémunération de 0,4 million de dollars. Environ 75 % des employés du Centre de recouvrement travaillent à Québec, les autres ont leur port d'attache dans les centres de services de Longueuil ou de Montréal.

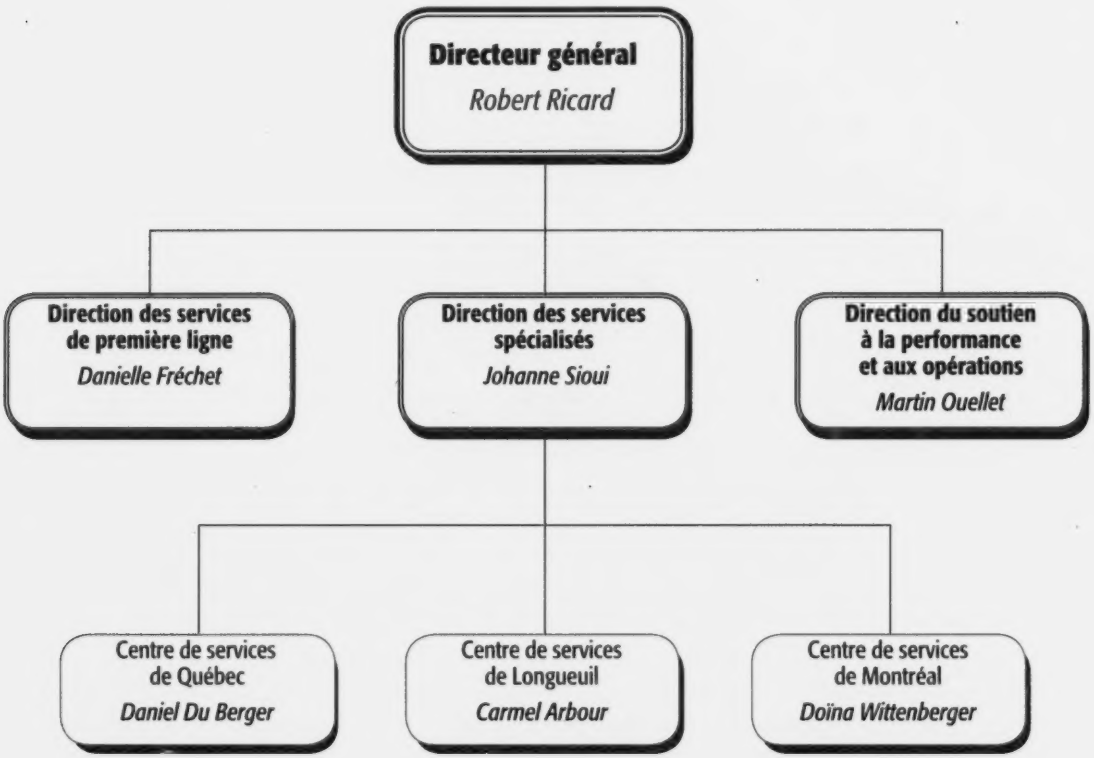
RESSOURCES FINANCIÈRES

Pour l'année 2009-2010, les dépenses affectées aux activités du Centre s'élèveront à 12,8 millions de dollars, répartis comme suit :

Dépenses affectées aux activités de recouvrement	M$
Rémunération (y compris les sommes versées à la Ville de Montréal)	**11,2**
Fonctionnement (y compris le coût des développements informatiques)	1,6
Total	**12,8**

1. Convention entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Ville de Montréal concernant le recouvrement effectué par le personnel de la Ville de Montréal.

ORGANIGRAMME DU CENTRE DE RECOUVREMENT



ORIENTATIONS ET OBJECTIFS 2009-2010

Les objectifs du Centre de recouvrement pour l'année 2009-2010 reposent sur les trois grandes orientations stratégiques consignées dans la Convention de performance et d'imputabilité et dans le Plan de développement triennal 2008-2011, que l'on trouve à l'annexe 4.

Le Centre a tenu compte des nouveaux indicateurs de performance de sa convention et des objectifs triennaux 2008-2011 de son plan ainsi que des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dont il dispose. À chacun des objectifs correspondent une cible et un indicateur qui permettent de mesurer les résultats en cours d'année et au moment de la reddition de comptes.

Les quatre premiers objectifs sont reliés aux indicateurs de la Convention de performance et d'imputabilité. Ce sont ceux qui touchent de plus près la productivité ou la performance du Centre. Les résultats sont mesurés par des indicateurs d'efficacité et d'efficience, qui servent à évaluer l'utilisation rationnelle des ressources. Le quatrième objectif est relié à un indicateur de qualité des services.

Les autres objectifs, tirés du plan de développement triennal, visent à faire progresser le cadre organisationnel et les modalités de gestion des créances du Centre. Ils concernent également le développement des ressources humaines et celui de nouveaux champs d'activité.

Les trois orientations stratégiques du Centre de recouvrement sont les suivantes :

1. Soutenir et accroître l'efficience de l'organisation et la qualité des services;
2. Disposer d'un personnel compétent, mobilisé et performant, en nombre suffisant;
3. Favoriser le développement d'un réseautage et d'un partenariat d'affaires en matière de recouvrement des créances gouvernementales.

ORIENTATION 1

SOUTENIR ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DES SERVICES

L'orientation 1 regroupe les objectifs 1.1 à 1.4, reliés aux indicateurs de performance de la Convention de performance et d'imputabilité, et les objectifs 1.4 à 1.8, reliés au plan de développement triennal. Ces derniers visent à moderniser le cadre de gestion opérationnelle afin de soutenir les priorités d'action et la prise de décision. Ils permettent également au Centre d'optimiser ses façons de faire.

Objectif	Cible	Indicateur
1.1 Maintenir à 18 % ou plus le taux de recouvrement global des créances d'Emploi-Québec pour l'année 2009-2010	18 % et plus	Taux de recouvrement global

Cet indicateur d'efficacité mesure la proportion entre l'ensemble des sommes recouvrées et celles qui sont recouvrables. Les sommes recouvrées correspondent au recouvrement net, qui comprend le recouvrement automatisé et le recouvrement effectué par le personnel, duquel est déduit le remboursement des trop-perçus. Quant aux sommes recouvrables, elles correspondent au solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année précédente, auquel est ajoutée la facturation annuelle nette de l'année courante.

Le Centre demeure prudent dans ses prévisions, vu l'augmentation du taux de chômage[2], qui est passé de 7,2 % en 2008 à 8,1 % en 2009 (moyenne cumulative en avril 2009). Il s'agit d'un facteur de contingence sur lequel nous reviendrons dans le dernier chapitre. Cette prudence s'applique aux trois premiers objectifs.

2. Selon l'Institut de la statistique du Québec.

Objectif	Cible	Indicateur
1.2 Atteindre, au 31 mars 2010, un solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec[3] inférieur au solde du 31 mars 2009	Moins de 591 millions de dollars	Taux de variation des comptes débiteurs

Cet indicateur d'efficacité mesure la variation du solde des comptes débiteurs d'une année financière par rapport à la précédente. Le solde des comptes débiteurs de l'année financière courante comprend le solde des comptes débiteurs de l'année financière précédente, la facturation annuelle nette, duquel sont déduits le recouvrement net et la radiation nette.

En 2009-2010, le Centre prévoit diminuer à nouveau le solde de ses comptes débiteurs. Cette diminution annuelle s'observe depuis plus de cinq ans.

Objectif	Cible	Indicateur
1.3 Maintenir à 13,4 ¢ le coût par dollar recouvré des créances d'Emploi-Québec pour l'année 2009-2010	13,4 ¢	Coût par dollar recouvré

Le coût par dollar recouvré indique l'efficience de l'ensemble des activités de recouvrement des créances d'Emploi-Québec, à l'exclusion de celles du Service des pensions alimentaires. Il est obtenu en divisant les coûts de recouvrement par le recouvrement total. Les coûts de recouvrement comprennent la rémunération, le fonctionnement, les avantages sociaux, le coût des unités centrales et les dépenses centralisées. Ils excluent les coûts de la gestion des créances alimentaires et ceux reliés à l'application du pouvoir discrétionnaire du ministre.

Pour assurer la performance de son organisation, le Centre entend gérer ses ressources avec rigueur et mettre en œuvre les recommandations formulées dans le cadre des travaux d'optimisation des processus.

Objectif	Cible	Indicateur
1.4 Diminuer à 45 secondes ou moins le délai d'attente moyen pour parler à un représentant du Centre pour l'année 2009-2010	45 secondes ou moins	Délai d'attente moyen pour parler à un représentant du Centre

Cet indicateur de qualité des services mesure le délai moyen pendant lequel une personne doit attendre pour parler à un représentant ou à une représentante du Centre, en utilisant un des numéros de la ligne principale (418 643-7131 ou 1 800 463-5644). Il est important que le Centre puisse répondre rapidement aux appels, étant donné qu'ils permettent de fournir de l'information aux débiteurs et qu'ils offrent l'occasion de négocier et de conclure des ententes de remboursement.

3. Fait référence à l'ensemble de la facturation reliée aux programmes et mesures gérés par Emploi-Québec.

OBJECTIF TRIENNAL
Mettre en place la gestion intégrée des risques d'ici à 2011.

Objectifs	Cibles	Indicateurs
1.5 Définir les risques de l'organisation d'ici au 31 mars 2010	31 mars 2010	Liste des risques
1.6 Cartographier les risques relatifs à l'éthique d'ici au 31 mars 2010	31 mars 2010	Cartographie des risques éthiques

Le Centre prévoit commencer la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques en définissant les risques reliés à son organisation et en cartographiant les risques relatifs à l'éthique. L'objectif 1.6 tient compte de la nature des activités du Centre ainsi que de la priorité ministérielle et gouvernementale.

OBJECTIF TRIENNAL
Mettre en place les trois volets de la politique d'assurance qualité : la conformité, l'efficacité et l'efficience d'ici à 2011.

Objectifs	Cibles	Indicateurs
1.7 Poursuivre la mise en place du volet conformité de la politique d'assurance qualité pour trois programmes de vérification d'ici au 31 mars 2010	Trois programmes de vérification	Nombre de programmes de vérification réalisés
1.8 Mettre en place le volet efficacité de la politique d'assurance qualité pour un programme de vérification d'ici au 31 mars 2010	Un programme de vérification	Nombre de programmes de vérification réalisés

Le Centre entreprend la deuxième année de mise en œuvre de son programme d'assurance qualité. Le volet conformité, amorcé en 2008-2009, se poursuit cette année pour trois autres programmes, tandis que le volet efficacité sera mis en œuvre en 2009-2010. Ainsi, le Centre s'assure de la qualité de sa prestation de services en effectuant des vérifications aléatoires et en prenant les mesures nécessaires pour corriger et améliorer la qualité de ses dossiers et de ses interventions auprès des personnes débitrices.

ORIENTATION 2

DISPOSER D'UN PERSONNEL COMPÉTENT, MOBILISÉ ET PERFORMANT, EN NOMBRE SUFFISANT

OBJECTIF TRIENNAL
Mettre en œuvre un processus d'évaluation des besoins de formation d'ici à 2010.

Objectif	Cible	Indicateur
2.1 Mettre en œuvre le Plan de développement des ressources humaines 2009-2010, selon les besoins du personnel et de l'organisation, pour toutes les unités administratives d'ici au 31 mars 2010	31 mars 2010	Date de mise en œuvre

Ce plan permettra d'évaluer les besoins de développement et de formation au regard des connaissances, des habiletés et des profils de compétence requis, selon les besoins de l'organisation. Ces besoins sont définis par la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et l'évolution du Centre, à la lumière de son plan de développement triennal. Ainsi, le Centre sera en mesure de mieux planifier ses investissements dans le développement et la formation pour améliorer les compétences de son personnel.

OBJECTIF TRIENNAL
Élaborer les profils de compétence pour l'ensemble du personnel d'ici à 2010.

Objectif	Cible	Indicateur
2.2 Finaliser l'élaboration des profils de compétence pour l'ensemble du personnel d'ici au 31 mars 2010	L'ensemble du personnel	Pourcentage des employés dont le profil de compétence a été défini

À la fin de l'année 2008-2009, 75 % des employés du Centre occupaient un emploi dont le profil de compétence avait été défini. En 2009-2010, le Centre poursuit cet exercice afin de finaliser cette opération.

OBJECTIF TRIENNAL
Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour renforcer la mobilisation à partir de 2009.

Objectif	Cible	Indicateur
2.3 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action selon les résultats du sondage sur la mobilisation et les priorités de l'organisation au cours de l'année 2009-2010	Une activité réalisée pour chacun des quatre leviers de mobilisation	Nombre d'activités par levier de mobilisation

Un plan d'action sera élaboré en fonction des résultats du sondage sur la mobilisation, tenu à la fin de février 2009, et des priorités du Centre. Des actions seront ciblées afin d'améliorer les leviers de mobilisation suivants : l'utilisation et le développement des compétences, l'appréciation de la contribution, la relation avec la direction et les communications organisationnelles. Le prochain sondage sur la mobilisation est prévu pour septembre 2010.

ORIENTATION 3

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT D'UN RÉSEAUTAGE ET D'UN PARTENARIAT D'AFFAIRES EN MATIÈRE DE RECOUVREMENT DES CRÉANCES GOUVERNEMENTALES

OBJECTIF TRIENNAL
Contribuer aux travaux de conception, d'analyse et de développement d'un centre de recouvrement des créances gouvernementales d'ici à 2011.

Objectif	Cible	Indicateur
3.1 Contribuer aux travaux d'analyse visant à étudier la possibilité de mettre en place un centre de recouvrement des créances de l'État, autres que fiscales et alimentaires, auprès des particuliers, selon le plan gouvernemental convenu	100 % des activités	Pourcentage des activités prévues pour le 31 mars 2010

FACTEURS DE CONTINGENCE

La capacité de rembourser des personnes débitrices peut diminuer en raison de la situation économique, ce qui risque de nuire à l'atteinte des objectifs de recouvrement fixés pour l'année 2009-2010. Cela pourrait influer plus précisément sur le respect des ententes et sur les montants de remboursement qui sont négociés selon la capacité de payer des personnes débitrices. Non seulement le personnel risque-t-il de recouvrer des montants moindres, mais les efforts supplémentaires qu'il devra consentir pourraient compromettre la productivité du Centre.

ANNEXE 1 – SOMMAIRE DES OBJECTIFS 2009-2010

ORIENTATION 1 : SOUTENIR ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DES SERVICES

Objectifs reliés à la Convention de performance et d'imputabilité	Cibles	Indicateurs
1.1 Maintenir à 18 % ou plus le taux de recouvrement global des créances d'Emploi-Québec pour l'année 2009-2010	18 % et plus	Taux de recouvrement global
1.2 Atteindre, au 31 mars 2010, un solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec inférieur au solde du 31 mars 2009	Moins de 591 millions de dollars	Taux de variation des comptes débiteurs
1.3 Maintenir à 13,4 ¢ le coût par dollar recouvré des créances d'Emploi-Québec pour l'année 2009-2010	13,4 ¢	Coût par dollar recouvré
1.4 Diminuer à 45 secondes ou moins le délai d'attente moyen pour parler à un représentant du Centre pour l'année 2009-2010	45 secondes ou moins	Délai d'attente moyen pour parler à un représentant du Centre

Objectifs du plan de développement triennal	Cibles	Indicateurs
1.5 Définir les risques de l'organisation d'ici au 31 mars 2010	31 mars 2010	Liste des risques
1.6 Cartographier les risques relatifs à l'éthique d'ici au 31 mars 2010	31 mars 2010	Cartographie des risques éthiques
1.7 Poursuivre la mise en place du volet conformité de la politique d'assurance qualité pour trois programmes de vérification d'ici au 31 mars 2010	Trois programmes de vérification	Nombre de programmes de vérification réalisés
1.8 Mettre en place le volet efficacité de la politique d'assurance qualité pour un programme de vérification d'ici au 31 mars 2010	Un programme de vérification	Nombre de programmes de vérification réalisés

ORIENTATION 2 : DISPOSER D'UN PERSONNEL COMPÉTENT, MOBILISÉ ET PERFORMANT, EN NOMBRE SUFFISANT

Objectifs du plan de développement triennal	Cibles	Indicateurs
2.1 Mettre en œuvre le Plan de développement des ressources humaines 2009-2010, selon les besoins du personnel et de l'organisation, pour toutes les unités administratives d'ici au 31 mars 2010	31 mars 2010	Date de mise en œuvre
2.2 Finaliser l'élaboration des profils de compétence pour l'ensemble du personnel d'ici au 31 mars 2010	L'ensemble du personnel	Pourcentage des employés dont le profil de compétence a été défini
2.3 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action selon les résultats du sondage sur la mobilisation et les priorités de l'organisation d'ici au 31 mars 2010	Une activité réalisée pour chacun des quatre leviers de mobilisation	Nombre d'activités par levier de mobilisation

ORIENTATION 3 : FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT D'UN RÉSEAUTAGE ET D'UN PARTENARIAT D'AFFAIRES EN MATIÈRE DE RECOUVREMENT DES CRÉANCES GOUVERNEMENTALES

Objectifs du plan de développement triennal	Cibles	Indicateurs
3.1 Contribuer aux travaux d'analyse visant à étudier la possibilité de mettre en place un centre de recouvrement des créances de l'État, autres que fiscales et alimentaires, auprès des particuliers, selon le plan gouvernemental convenu	100 % des activités	Pourcentage des activités prévues pour le 31 mars 2010

ANNEXE 2 – DESCRIPTION DES INDICATEURS DE LA CONVENTION DE PERFORMANCE ET D'IMPUTABILITÉ

INDICATEURS D'EFFICACITÉ

Taux de recouvrement global

Le taux de recouvrement global indique la proportion entre l'ensemble des sommes recouvrées et des sommes recouvrables dont la responsabilité incombe au Centre.

$$\frac{\text{Recouvrement net}}{\text{(Solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière prédédente + facturation annuelle nette)}} * 100$$

Taux de variation des comptes débiteurs

Le taux de variation des comptes débiteurs mesure la variation entre le solde des comptes débiteurs d'une année financière et celui des comptes débiteurs de l'année financière précédente.

$$\frac{\text{Solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière courante} - \text{Solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière précédente}}{\text{Solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière prédédente}} * 100$$

INDICATEUR D'EFFICIENCE

Coût par dollar recouvré

Le coût par dollar recouvré est obtenu en divisant les coûts de recouvrement par le recouvrement total.

$$\frac{\text{Coûts de recouvrement}}{\text{Recouvrement total}}$$

INDICATEUR DE QUALITÉ DES SERVICES

Délai d'attente moyen pour parler à un représentant du centre

Ce délai indique combien de temps en moyenne une personne doit attendre pour parler à un représentant ou à une représentante du Centre.

$$\frac{\text{Somme des délais d'attente}}{\text{Nombre d'appels ayant obtenu une réponse}}$$

ANNEXE 3 – GLOSSAIRE

Coût de recouvrement

Coûts occasionnés par la rémunération, le fonctionnement, les avantages sociaux, le coût des unités centrales et les dépenses centralisées. Ces coûts excluent ceux de la gestion des créances alimentaires et de l'application du pouvoir discrétionnaire du ministre.

Facturation annuelle nette

Total des réclamations et des notes de crédit, auquel sont ajoutés les intérêts et les frais, et duquel sont déduites les créances annulées. Les ajustements de fin d'année sont inclus dans la facturation annuelle nette.

Radiation nette

Valeur totale des créances radiées au cours de l'année, de laquelle est déduite la valeur des créances dont la radiation a été annulée dans l'année.

Recouvrement automatisé

Recouvrement effectué par l'entremise d'Emploi-Québec ou d'autres ministères ou organismes. Ce recouvrement est entièrement effectué par les systèmes informatiques.

Recouvrement effectué par le personnel

Recouvrement calculé à partir des encaissements provenant de chèques, de mandats, d'argent comptant, de prélèvements automatiques, de sommes perçues par les institutions financières et de virements provenant du ministère de la Justice du Québec.

Recouvrement net

Recouvrement total, duquel est déduit le remboursement des trop-perçus.

Recouvrement total

Somme du recouvrement automatisé et du recouvrement effectué par le personnel.

Solde des comptes débiteurs de l'année financière courante

Solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière courante, comprenant le solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière précédente, la facturation annuelle nette, duquel sont déduits le recouvrement net et la radiation nette.

Centre de recouvrement Québec

Plan de développement triennal 2008-2011

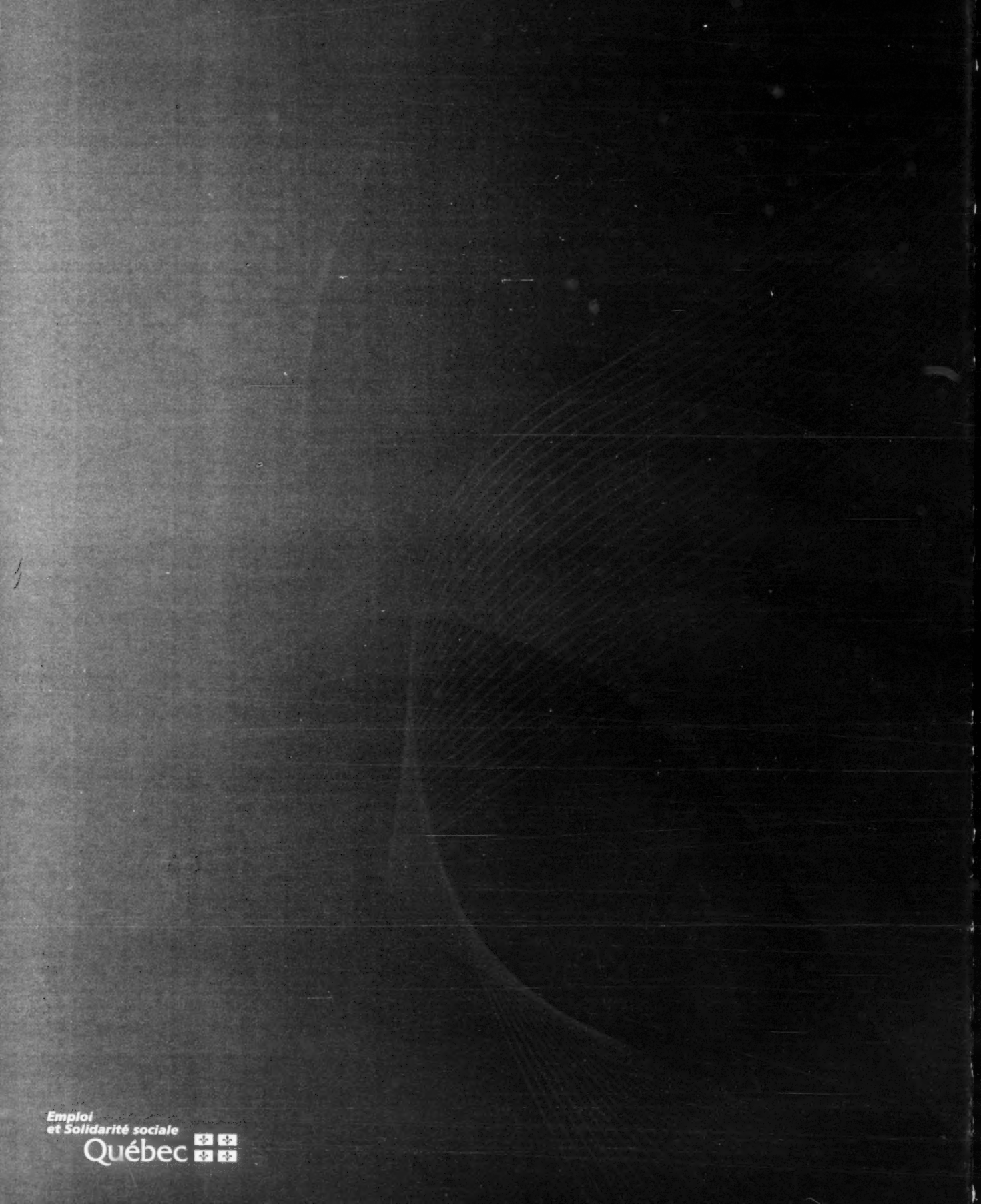
Mission Le Centre protège et recouvre les sommes dues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale afin d'assurer une gestion saine et équitable des fonds publics, et il contribue à l'évolution des services gouvernementaux.

Vision Un centre de recouvrement gouvernemental performant et innovateur, reconnu comme chef de file dans son domaine.

Valeurs Équité, compétence et performance.

	PERFORMANCE	RESSOURCES HUMAINES	RÉSEAUTAGE ET PARTENARIAT D'AFFAIRES
ENJEUX	**Renforcer la performance du Centre.**	**Posséder et développer les compétences requises pour relever les défis de l'organisation.**	**Améliorer l'efficience du recouvrement des créances gouvernementales.**
ORIENTATIONS	Soutenir et accroître l'efficience de l'organisation et la qualité des services.	Disposer d'un personnel compétent, mobilisé et performant, en nombre suffisant.	Favoriser le développement d'un réseautage et d'un partenariat d'affaires en matière de recouvrement des créances gouvernementales.
AXES D'INTERVENTION	**Cadre de gestion opérationnelle** Modernisation du cadre de gestion opérationnelle pour soutenir la prise de décision.	**Amélioration continue** Révision et amélioration de nos façons de faire en tenant compte, notamment, du coût de revient par activité.	**GPMO** Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.	**PDRH** Plan de développement des ressources humaines selon les besoins du Centre.	**Mobilisation** Mobilisation du personnel.	**Réseautage** Réseau d'échanges sur les meilleures pratiques en matière de recouvrement.	**Regroupement des créances gouvernementales** Centre de recouvrement des créances gouvernementales pour les individus, autres que fiscales et alimentaires.
OBJECTIFS TRIENNAUX	1. Réviser la politique ministérielle en matière de recouvrement d'ici à 2009. 2. Mettre en place la gestion intégrée des risques d'ici à 2011. 3. Mettre en place les trois volets de la politique sur l'assurance qualité : la conformité, l'efficacité et l'efficience d'ici à 2011. 4. Revoir les cibles et les indicateurs de performance de la Convention de performance et d'imputabilité et du plan d'action annuel, selon les meilleures pratiques d'ici à 2010. 5. Revoir et moderniser l'outil d'information de gestion selon les besoins de l'organisation d'ici à 2011. 6. Mettre en œuvre la modernisation de DOCU selon le calendrier du chantier ministériel.	7. Réaliser l'ensemble des recommandations d'optimisation des processus de recouvrement d'ici à 2011. 8. Déposer les recommandations d'optimisation des processus spécifiques de recouvrement et démarrer la mise en œuvre d'ici à 2010. 9. Évaluer par sondage et, s'il y a lieu, proposer des pistes d'améliorations des services aux citoyens d'ici à 2010. 10. Diminuer annuellement de 2 % le prix de revient par dollar recouvré par les agents (créances Emploi-Québec) d'ici à 2011.	11. Mettre en œuvre la GPMO selon les plans annuels de chaque direction du Centre de recouvrement d'ici à 2011.	12. Élaborer les profils de compétence pour l'ensemble du personnel d'ici à 2010. 13. Mettre en œuvre un processus d'évaluation des besoins de formation d'ici à 2010. 14. Répertorier les compétences des employés, qui pourraient être mises en valeur au sein de l'organisation d'ici à 2011.	15. Mesurer annuellement le taux de mobilisation des employés. 16. Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action annuel pour renforcer la mobilisation à partir de 2009.	17. Amorcer la mise en place d'une table d'échanges avec des ministères et des organismes sur les meilleures pratiques en matière de recouvrement d'ici à 2009.	18. Contribuer aux travaux de conception, d'analyse et de développement d'un centre de recouvrement des créances gouvernementales d'ici à 2011.

NOTE : Les échéances correspondent au 31 mars de chaque année indiquée (fin de l'année financière).


Emploi
et Solidarité sociale
Québec